

❖ بسم الله الرحمن الرحيم

# المحاضرة العاشرة : السلوك التنظيمي

السلوك الجماعي في المنظمات

تنسيق : SOONAH

إعداد: **khatoon & memo salem**

## السلوك الجماعي في المنظمات

### محتويات المحاضرة

- ١ - ماهية الجماعة ، وأهم خصائص الجماعات.
- ٢ - أنواع الجماعات ، واسباب تكوين الجماعات غير الرسمية.
- ٣ - مدى أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي.
- ٤ - أدوات تأثير الجماعات غير الرسمية على الفرد.

### ماهية الجماعة :

- يعرف دافيز الجماعة : “ بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ”.
- اما **توسي فيري** “ أنها اجتماع عدد صغير نسبياً بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة ”.
- و **كنكي كرينتر** يعرف الجماعة : “ بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة ”.

### خصائص الجماعة :

- أهم **الصفات والخصائص** التي تتميز بها الجماعة هي: **٥ صفات** :
- يعتبر **عدد أفراد الجماعة محدوداً** بشكل نسبي ليتمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة **أهداف مشتركة**.
- يؤدي الأفراد **وظائف مختلفة** لتحقيق هذه الاهداف.
- يتفاعل الأفراد** مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة علي **تطوير أسس** ومعايير **تنظم و تضبط سلوك** الافراد في الجماعة .

### انواع الجماعات :

- من **الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات** الا أنه يمكن التمييز بين **٦ أنواع رئيسية** منها:

- ١ - المجموعات الوظيفية.
- ٢ - فرق العمل.
- ٣ - فرق الميول و الصداقة.
- ٤ - اللجان.
- ٥ - الجماعات الغير رسمية.
- ٦ - جماعات الضغط .

### هيكلية الجماعات:

- لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة البد من معرفة النقاط الآتية: **٦ نقاط** هي:

- ١ - **تركيب الجماعة**: فقد تكون الجماعة ( متجانسة - غير متجانسة )
- ٢ - **المعايير السلوكية**: وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد البد من **معرفة ما يلي**:

- أ - إن الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
  - ب - يطبق جزء من هذه القواعد علي جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر علي أفراد معينين.
  - ج - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة.
  - د - تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.
- ٣ - **الادوار**: (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي )
  - ٤ - **المنزلة**: وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
  - ٥ - **الترايط و التماسك**: وهي تشير إلى درجة التقارب و التماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.
  - ٦ - **القيادة**: ويعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة وهنا يوجد نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

### اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

- تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة أسباب منها:
- اولاً**: اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الافراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:

- أ - الحاجات الفسيولوجية.
- ب - الحاجة إلى الانتماء.
- ج - الحاجة الي الامن.
- د - الحاجة الي التقدير.

- هـ - الحاجة الي تأكيد الذات.
- : المساعدة والمساندة الجماعية.

### ثانياً : الحصول علي المعلومات.

- ثالثاً** : اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس و العمر - وأسباب قانونية.

### نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي:

❖ يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- ١ - العلاقات الاجتماعية.
- ٢ - الموقع.
- ٣ - المهنة.
- ٤ - المصلحة المشتركة.
- ٥ - القوة أو التأثير.

#### مدى أهمية التنظيم غير الرسمي :

- توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي: ( وهي ٦ نقاط ):
  - **أولاً:** تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة.
  - **ثانياً:** تسهل عملية إنجاز الاعمال و الانشطة داخل بيئة العمل.
  - **ثالثاً:** يقدم قنوات اتصال إضافية.
  - **رابعاً:** يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية.
  - **خامساً:** يساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف.
  - **سادساً:** تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

#### سلبيات التنظيم غير الرسمي :

- على الرغم من أهمية التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة الا أنها لاتخلو من **العيوب أو السلبيات** وأهمها:
  - ١ - **التعارض** في المهام والواجبات.
  - ٢ - **التناقض** بين أهدافها وأهداف المنظمة.لذلك من الضروري أحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال اعتراف الادارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضاداً لها، بل يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد هذه الجماعات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

#### دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد :

مما لا شك فيه أن **للجماعة تأثيراً كبيراً** على سلوك وادراك الفرد من خلال :

- ١ - تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.
- ٢ - تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها.
- ٣ - العمل على إيجاد تغيير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة.

#### أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد :

- هناك مجموعة من الأساليب والادوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد من خلال :
  - أولاً: الدعم الاجتماعي.
  - ثانياً: السيطرة على المعلومات المتاحة لدي الفرد.
  - ثالثاً: توفير نماذج الاقتداء بالآخرين.

- تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المنظمات وأسرار نجاحها ، وبلوغها غاياتها ، وأداء رسالتها ، لانها تشكل الاساس للجهود الفردية ، ولأراء الأفراد ، ومن ثم تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.
- وتساهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والاسس والارشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره ، وتلمس النجاح من خلا انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.
- تتصف الجماعات الفعالة بالانتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة.
- ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت في عملهم على درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة ، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة.

#### **مفهوم الجماعة في المنظمة**

شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك

تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بحيث يتأثر سلوك وأداء العضو بسلوك الأعضاء الآخرين

تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاءات المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة .

وعندما نطلق لفظ الجماعة على مجموعة من الأفراد لا بد من توافر مايلي :

وجود فردين أو أكثر

وجود علاقة سيكولوجية (حدوث تفاعل بينهم ) بمعنى أن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معاً ويشعرون بتجاوب نفسي فيما بينهم وأن هذا التجاوب النفسي بينهم ينشأ من خلال إحساسهم بالانتماء لهذه الجماعة

وجود هدف مشترك بينهم

سلوك الجماعة هو محصلة سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها ومعنى ذلك أن الجماعة لها شخصية مستقلة غير شخصية أعضائها وبالتالي لايجوز أن يكون سلوك الفرد نموذجاً لسلوك الجماعة

### أسباب تكوين الجماعة

- 1- إشباع الحاجات:  
ان الرغبة في إشباع الحاجات من الممكن أن تكون قوة دافعة لتكوين الجماعة سواء كانت حاجات أساسية مادية أو حاجات اجتماعية ونفسية، فهناك حاجات لايمكن إشباعها إلا من خلال انتماء الفرد الى الإحترام
- 2- الأهداف المشتركة :  
أن الفهم الواضح للأهداف الجماعة من الممكن أن يوضح سبب انضمام الفرد إلى هذه الجماعة لأنه في الغالب لاينضم الفرد إلا إلى الجماعة التي يشترك معها في الهدف .
- 3- القوة المستمدة من التعاون :  
من الممكن أن تتكون الجماعات إذا شعر بعض الأفراد أنهم يمكن أن يحصلوا على فوائد إقتصادية أو اجتماعية أو نفوذ أكبر إذا ماكانوا منضمين إلى بعضهم البعض ، ان التعاون هو الأصل في التفاعل الإجتماعي بين الجماعات فالتعاون هو التعبير عن اشتراك أكثر من فرد لتحقيق هدف مشترك ،والفرد حين يقرر التعاون مع الآخرين قد يكون مدفوعاً الى ذلك لإدراكه أنه لايستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً ،أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل قد يضطر الفرد إلى قبوله حتى يستمد القوة من هذا التعاون .
- 4- التقارب والجاذبية :  
المقصود بالتقارب : هو تقارب المسافة المادية بين الأفراد عند أدائهم عمل ما أما الجاذبية فتشير إلى انجذاب الأفراد الى بعضهم بسبب التشابه في مستوى الإدراك أو الإتجاهات أو الدافعية . فالأفراد الذين يعملون متقاربين تتاح لهم فرصة كبيرة لتبادل الأفكار والإتجاهات الخاصة بمختلف الأنشطة داخل وخارج العمل ، وكذلك في ضوء هذا التقارب من الممكن يتعرف الفرد على صفات وخصائص الأفراد الآخرين في الجماعة .

### أنواع الجماعات في المنظمة

وتنقسم الجماعات داخل المنظمة (أو الشركة ) إلى نوعين أساسيين :

- 1- الجماعات الرسمية
  - 2- الجماعات غير الرسمية
- أولاً / الجماعات الرسمية :
- تتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة
- مثال / قسم التسويق مثلاً أو إدارة التسويق وهذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة المنظمة قراراً رسمياً بإنشائها .

### يوجد نوعان من الجماعات الرسمية في العمل

- 1- جماعة خط السلطة (الأمر):  
هذه الجماعة تتضمن مجموعة من المرؤوسين التابعين أو الذين يتصلون مباشرة بمشرف أو مدير واحد أي يعملون في نفس الوحدة التنظيمية (قسم أو إدارة).
- 2- جماعة المهمة :  
تتضمن هذه الجماعة الأفراد الذين يعملون معاً لإتمام مشروع محدد أو مهمة محددة وليس بالضرورة أن تجمعهم وحدة تنظيمية واحد وأوضح مثال على هذه الجماعة هي اللجان .

## ثانياً/الجماعات الغير رسمية

وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود ششكال من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها ، ولاتتدخل إدارة المنظمة في تكوين هذه الجماعات ، وأيضاً يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها .

### يوجد نوعان من الجماعات الغير رسمية في العمل

- ١- جماعة الإهتمامات :  
ومن أمثلتها اللجان الثقافية والفرق الرياضية والفرق الترفيهية والجماعات التطوعية وغيرها
- ٢- جماعة الأصدقاء :  
هي جماعة تكونت بسبب بعض الخصائص المشتركة لأعضائها مثل المعتقدات أو الهوايات أو السن.....الخ

### خصائص الجماعات

توجد خصائص عديدة تميز الجماعات داخل العمل منها :

- ١- الهيكل التنظيمي :  
بمرور الوقت يتكون هيكل الجماعة له قيادة وخطوط اتصال ونظام لتدفق المعلومات وعلاقات وسلطات ومسؤوليات واختصاصات ..الخ  
وأعضاء الجماعة يتوقعون من شاغل كل وظيفة مجموعة من الأنماط السلوكية المرتبطة بهذه الوظيفة على ضوء الهيكل الموجود ، وهذه الأنماط المتوقعة تشكل الدور الذي يجب أن يقوم به الفرد شاغل هذه الوظيفة داخل الجماعة .
- ٢- المكانة :  
تشير المكانة إلى المستوى أو المركز الاجتماعي المرتبط بأعضاء الجماعة والمكانة في الجماعات الرسمية تستمد عادة من المركز أو الوظيفة في التنظيم الرسمي أي من السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة ، أما في الجماعات الغير رسمية فإن مصدر المكانة يختلف باختلاف هذه الجماعات ، ففي جماعة ما قد يكون مصدر مكانة أحد أعضائها هو قربية من الإدارة العليا ، بينما في جماعة أخرى يكون مصدر مكانة العضو مركزه الاجتماعي أو الثقافي أو الطبقي ، وفي جماعة ثالثة يكون مصدر المكانة كبر سن العضو أو نوعه (ذكر/أنثى) ... وهكذا
- ٣- الأدوار :

هناك عدة أدوار للفرد داخل الجماعة :

#### أ/ الدور المتوقع :

هو دور محدد يتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية المتوقعة لشاغل الوظيفة أو الدور فمثلاً/ من المتوقع من مدير قسم التمريض في المستشفى أن ينظم ويسيطر على القسم ، ومن جهة أخرى يتوقع من مشرف التمريض الإشراف على أنشطة التمريض المتعلقة بخدمات تمريض محددة مثل قسم النساء والولادة وطب الأطفال ....الخ

#### ب/ الدور المدرك (الملاحظ) :

هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي يشعر الفرد شاغل المركز أنه يجب القيام بها.

#### ج/ الدور الفعلي (المنفذ) :

هو يتمثل في أنماط السلوك التي يقوم بها الفرد بالفعل

#### ٤- القيادة :

أن دور القيادة في الجماعات يمثل خاصية هامة من خصائص الجماعة ، فقائد الجماعة يمارس بعض التأثير على أعضاء الجماعة ، في الجماعات الرسمية من الممكن أن يمارس القائد سلطة مستمدة من وضعه الرسمي ، وأيضاً القيادة عامل هام في الجماعات الغير رسمية فإن القائد الذي يتمتع بمكانة عالية يستمد منها العوامل التالية :

- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها
- مساعدة الأعضاء في اشباع حاجاتهم
- معرفة وتقدير القيم الخاصة بالجماعة ، فالقائد يشخص القيم والدوافع ومدى الطموحات الخاصة بالأعضاء

#### ٥- التماسك أو الترابط :

تمتاز بعض الجماعات بنوع من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك واتجاهات أفرادها ولذا يطلق عليها الجماعات المتماسكة ويعبر تماسك الجماعة عن قوة وجاذبية الجماعة لأفرادها، وتتنشأ حالة التماسك داخل الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة أو نتيجة لرغبتهم في تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها أو للسببين معاً.

### وهناك مجموعة من مصادر التماسك في الجماعة منها مايلي :

- ♣ تحديد أهداف الجماعة
- ♣ أن يكون قائد الجماعة على درجة عالية من القبول والجدبية
- ♣ أن يكون حجم الجماعة مناسباً بحيث يسمح للأعضاء بتبادل الآراء وتقييمها
- ♣ أن يتميز أعضاء الجماعة بمساندة بعضهم البعض في تخطي العقبات التي تعوق النمو والتقدم الذاتي

٦- الصراع :

من الخصائص الهامة للجماعات هو الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى الموجوده في المنظمة وهناك أسباب عديدة لتصارع الجماعات مع بعضها والنتائج المترتبة على الصراع من الممكن أن تكون في صالح أو في غير صالح المنظمة .

٧- المعايير أو الأنماط :

وهي المعايير المتفق عليها من قبل أعضاء الجماعة والتي تم وضعها كنتيجة لتفاعل الأفراد بمرور الوقت .ويمكن القول : ان المعايير نادراً ما تكون مكتوبة ولكن غالباً ما يتم تناقلها شفهيّاً بين الأعضاء ، وفي كثير من الأحيان لا يتم ذكرها بطريقة مباشرة ولكنها تستنتج بطرق مختلفة وتكون معروفة من قبل الأعضاء ، ومن أمثلة المعايير الخاصة بالجماعة : الاهتمام الشديد بجودة الإنتاج – حسن المظهر في البنوك ... الخ

### خصائص المعايير :

ان المعايير تكون فقط بالنسبة للأشياء ذات القيمة أو المعنى لدى الجماعة سواء بالنسبة للعمل أو لعلاقاتهم ، أن تكون المعايير مقبولة من قبل أعضاء الجماعة .

### العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة

من العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتساعد في الوصول إلى أهدافها هي :

١- قيادة مناسبة :

فقائد الجماعة يمارس تأثيراً لا يمكن انكاره على سلوكها وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها فهو الذي ينسق بين جهود الأعضاء ويوجه تلك الجهود بما يتفق مع الهدف ، ويجب على القائد الكفاء أن يتحلى ببعض الخصائص السلوكية ومن أهمها :

- ❖ أن يكون صبوراً وقادراً على الإصغاء الجيد
- ❖ أن يعطي الفرصة الكافية لكل عضو من أعضاء المجموعة ليعبر عن رأيه في حرية ووضوح
- ❖ عدم الانفراد باتخاذ القرار ثم فرضه على المجموعة
- ❖ ان يكون مقتنعاً بأن كونه قائد للمجموعة لا يعني أن رأيه غير قابل للمناقشة بل عليه أن يقدم آراءه في شكل استفسارات لفتح باب الحوار والمناقشة

٢- مزيج مناسب من الأعضاء :

فالتجانس بين أعضاء المجموعة يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة فاعليتها ، ويظهر التجانس في العمر والنوع ومستوى الثقافة

٣- درجة عالية من التعاون :

ترتبط درجة النجاح التي يمكن أن تحققها الجماعة بمستوى التعاون بين أعضائها وتشير الدراسات والبحوث الى ان الجماعات التي يرتفع فيها مستوى التلاحم بين أعضائها تتمتع بمستوى عال من الانتاجية والرضا عن العمل .

٤- الثقة المتبادلة :

من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى كفاءة العمل الجماعي مدى الثقة بين أعضاء الجماعة فإذا كان كل واحد منهم يثق في سلوك زملائه الآخرين وقدراتهم وكفاءتهم ، فسيكون غير متردد في بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف الجماعة معهم ، أما إذا حلّ الشك محل الثقة فإن النتيجة من المنتظر أن تكون عكسية تماماً.

## ٥- الحجم الأمثل :

يختلف الحجم المناسب من جماعة الى اخرى تبعاً لحجم العمل المطلوب إنجازه ،ومع ذلك تشير بعض الدراسات أن الجماعة التي يتراوح عددها بين خمسة وسبعة أفراد هي التي يمكن أن تحقق أعلى درجة من التفاعل والتلاحم بين أعضائها .

وبعد أن تعرفنا على العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة وتساعدنا في الوصول لأهدافها يتبقى لنا معرفة بعض الآثار السلبية للجماعات والتي يجب تلافيتها للحفاظ على فاعلية المنظمة وهي :

### ١- تشجيع البعض على التهرب من المسؤولية :

فهناك بعض الفراد ينتهزون فرصة العمل الجماعي لإلقاء العبء على الآخرين والتهرب من تحمل المسؤولية وقد يساعدهم على ذلك عدم وجود تخصيص واضح لما يجب أن ينجزه كل فرد في اطار العمل الجماعي.

### ٢- تطابق التفكير والسلوك :

من بين الانتقادات الأساسية التي يوجهها البعض للجماعات أن أعضاء الجماعة الواحدة يصبحوا متطابقين في السلوك والتفكير فيتصرفون ويفكرون بنفس الطريقة ،وفي الواقع إذا حصل ذلك فإنه يؤدي الى قتل المبادرة الفردية مما يضر بالفرد ذاته من ناحية وبإنتاجية الجماعة من ناحية اخرى فالفرد عادة يكون له رأياً متميزاً ولكن أمام اتفاق المجموعة على رأي آخر حتى ولو كان خاطئاً قد يدفعه ذلك الى التشكك في رأيه بل في طريقة تفكيره ككل ،وكما قال أحد المديرين عن مساعديه : "إذا كانوا جميعاً سيوافقونني في الرأي فليس لي حاجة بهم جميعاً"

### العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في ٧ عوامل وهي :

- ١- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة
  - ٢- درجة الاتفاق على المعايير
  - ٣- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه المعايير الجماعة وقواعدها
  - ٤- الثواب والعقاب
  - ٥- ايمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم
  - ٦- المميزات الشخصية للفرد
- موقع الفرد ومكانته في الجماعة .